心理科学进展 2018, Vol. 26, No. 4, 584–598
Advances in Psychological Science DOI: 10.3724/SP.J.1042.2018.00584

·研究构想(Conceptual Framework)·

关系资源视角的新员工组织社会化过程机制*

张燕红 李永周 周 勇 邹 琼

(武汉科技大学恒大管理学院; 武汉科技大学服务科学与工程研究中心, 武汉 430081)

摘 要 随着劳动力市场流动的加快, 越来越多的员工经历着新入职场的社会化调整过程。为了顺利完成从组织外部人到内部人的身份转变, 进而被组织接纳, 实现高质量工作绩效, 他们通常需要首先与组织内部人构建积极的人际关系。本项目从关系资源视角, 研究新员工与内部人关系构建(上级, 同事关系构建)的前因变量, 以及关系构建如何通过社会化近端结果影响新员工社会化远端结果的机制。首先, 探讨团队氛围(团队人际氛围, 团队目标导向)对新员工关系构建的影响, 重点分析新员工社交自我效能的调节效应; 其次, 探讨上级绩效预期对新员工关系构建的影响, 重点分析上级权力距离导向, 新员工情绪智力的调节效应; 最后, 分析新员工信息内容胜任, 社会融入度在关系构建到社会化结果(组织认同, 任务绩效, 主观幸福感)的中介效应。本研究不仅能进一步完善新员工组织社会化理论研究, 而且能为企业干预员工社会化过程提供切实可行的方法。

关键词 关系资源; 新员工; 组织社会化
分类号 B849:C93

1 问题提出

随着劳动力市场流动的加快, 越来越多的大学毕业生以及再就业者涌入职场, 他们经历着进入新的工作场所的社会化调整过程。组织社会化是指员工进入一个新环境, 顺利完成从组织外部人到组织内部人的身份转变, 进而被组织接纳, 完成高质量工作绩效的过程(Jones, 1986; Ashford & Black, 1996; 李超平, 苏琴, 宋照礼, 2014)。研究显示能够顺利社会化的新员工更容易对组织产生认同感, 在工作中表现出较强的情感承诺和较高的工作绩效(Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo, & Tucker, 2007; 王雁飞, 朱瑜, 2012; Cable, Gino, & Staats, 2013)。由于竞争的压力, 管理者们通常希望新员工能在较短的时间内学习岗位技能, 较快的融入组织并获得期望的绩效结果。然而, 一些新员工在进入组织后, 却经常遭遇社会现实和心理预期的背离, 在工作与情感上都无法与组织匹配, 进而发展成逃离的心理趋势(Nifadkar, Tsui, & Ashforth, 2012; Tekleab, Orvis, & Taylor, 2013)。特别是追求"自我—平等—革新—发展"工作价值导向, 渴望获得平等、融洽组织关系氛围的新生代员工(李燕萍, 侯烜方, 2012), 例如, 众达朴信管理咨询公司调查发现, 2014 年我国毕业生入职不到一年以来离职率高达 35.4%。事实上, 社会化学者也指出新员工进入组织的初期, 是一个伴随着职业胜任不确定性、信息不充分, 新的人际关系互动等各种高压力状态的过程(Allen, McManus, & Russell, 1999; Bauer & Truxillo, 2000; Firth, Chen, Kirkman, & Kim, 2014; Ellis, Bauer, Mansfield, Erdogan, & Truxillo, 2015)。因此, 如何帮助企业认识新员工社会化进入过程机制以及进一步减少社会化的阻碍, 就成为了当前我国组织行为学研究者的重要任务之一。

在组织社会化的研究中, 早期学者认为新员工社会化是信息获取的学习过程, 主要从组织社

收稿日期: 2017-03-18
* 国家自然科学基金青年项目(71602151)、教育部人文社会科学基金青年项目(14YJC630217)、福建省社会科学规划重大项目(FJ2015JDZ048)、武汉科技大学校基金项目(2016xz045)。
通信作者: 张燕红, E-mail: zhangyher@wust.edu.cn

会化策略，员工主动社会化策略如何帮助新员工快速获取有价值的信息，进而实现社会化相关的绩效结果进行了大量研究(Ashford, 1986; Kim, Cable, & Kim, 2005; 李从容, 张生太, 2011)。近几年，随着研究的深入，一些学者更加关注社会化过程中新员工与内部关系人的人际关系构建的心理机制，更强调新员工心理层面被组织内部团队的认同和接受过程。一些研究指出相比于组织的模糊性，新员工社会化更多是在团队情景下发生，而且上级和同事作为与新员工最直接接触的内部人，其对新员工的社会化影响更直接(Ashforth, Sluss, & Saks, 2007; 姚琦, 乐国安, 2008; Jokisaari & Nurmi, 2009; Sluss, Ployhart, Cobb, & Ashforth, 2012; Kammeyer-Mueller, Wanberg, Rubenstein, & Song, 2013)。然而，现有研究尽管肯定了新员工与上级同事人际关系在社会化过程中的重要性，但是，对于新员工如何更快与团队内成员互动，进而有可能实现与他们构建高质量关系的前因影响因素研究甚少。鉴于目前市场竞争的压力，很多组织都崇尚绩效结果导向，团队人际，绩效目标氛围可能影响内部员工对新员工的互动态度与行为，而且在这种氛围下，团队的领导对高绩效，有潜力的新员工寄予厚望，也容易与之产生人际互动。因此，本研究将基于团队内部关注绩效考核的现实，从关系资源视角探讨新员工与内部人(上级和同事)关系构建的前因影响因素，以及内部人关系构建作用于社会化结果的中间机制。

具体而言，我们将从三个方面探讨这种形成机制：一是团队影响因素，研究团队人际氛围和目标导向对新员工与内部人关系构建的影响，社交自我效能在其中的调节效应；二是上级影响因素，研究直接上级绩效预期对新员工与内部人关系构建的影响，上级权力距离导向，新员工情绪智力在其中的调节效应；三是研究新员工与内部人的关系构建，通过社会化近端变量(社会融入度，信息内容胜任)影响社会化远端结果(任务绩效，组织认同以及主观幸福感)的机制。因此，通过本研究，我们不仅能丰富新员工与内部人关系构建的前因影响因素，进一步完善和整合社会化进入过程中的人际关系资源影响社会化结果理论，拓宽了研究的视野，而且能进一步明确顺利组织社会化形成的现实条件，为企业干预新员工社会化过程提供切实可行的策略和方法。

2　国内外研究现状

2.1　组织社会化的内涵研究

社会化(Socialization)一词来源于社会学，是社会学研究的重要主题之一。在社会学领域，社会化指个体从自然人逐步成为社会人的过程。在组织社会化领域，由于研究者理解和研究的视角不同，组织社会化的概念定义存在一些差异。大体可以分为以下两种观点：1)过程适应与学习论。以 Van Maanen 和 Schein (1977)为代表的早期学者指出，新员工社会化是一个不确定性减少的调整过程，强调从社会认知的视角去获取与组织相关的信息，进而学习组织规范，顺利适应组织需要的发展(Fisher, 1985; Ostroff & Kozlowski, 1993)，大量研究表明“调整过程”的好坏对新员工任务绩效，组织情感承诺等结果变量有直接影响(Ashforth et al., 2007)。2)角色转换和认同论。Louis (1980) 认为组织社会化是个体从外部人转为内部人的过程，这个过程中包括个体与组织内部人互动的影响和作用过程。例如，Reichers (1987)研究发现新员工与上级，同事相互互动的频率越高，新员工社会化结果越理想。认同论强调新员工归属需要，即新员工不仅需要掌握新的任务角色，更需要获得组织内部成员的接纳，认同与组织内群体成员共有的规范、行为以及文化(Allen & Meyer, 1990)。国内学者严鸣、涂红伟和李骥 (2011)认为成为群体成员所经历的社会化过程，是人们不断通过社会互动深入理解相应的社会认同的认知过程。组织社会化的本质是新员工在组织内的认同发展过程，即新员工通过发展相应的角色认同和社会认同，对自己在组织角色和组织成员的自我概念进行重新定义的过程。

由于对社会化概念本质存在歧义，学者对如何定义成功组织社会化的标准也是百花齐放。最早偏向于新员工态度与行为变量的测量(工作满意度，组织承诺，任务绩效以及离职倾向)。后来 Chao 等人通过探索因子研究发现组织社会化的内容可以分为以下 6 个方面内容：工作熟练度、人员融入度、政治、语言、组织目标和价值观以及组织历史(Chao, O’Leary-Kelly, Wolf, Klein, & Gardner, 1994)，由于此内容展示了新员工进入组织后的过程特点，后被大多数实证研究部分引用，并且随着研究的成熟，学者将以上变量概况为“角色清晰度(role clarity)，任务熟练度(work mastery)、社会

融入度(social integration)以及政治知识(political knowledge)”维度，作为体现新员工社会化结果的近端变量在社会化研究中频繁使用(Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003)。我国学者根据中国情景也对社会化内容也进行了一些研究，比如，赵国祥、王明辉和凌文辁 (2007)通过对全国 14 个城市 854 名员工进行调查，通过探索性因素分析与验证性因素分析结果表明：组织文化、工作胜任、人际关系和组织政治 4 个维度构成社会化内容。孙健敏和王碧英(2009)通过开放式问卷调查、焦点小组访谈结果的因素分析表明：国有企业员工的组织社会化内容由胜任工作、组织文化和领导政治三个维度构成。进几年，学者根据员工社会化发展的动态特征，即新员工进入组织后的学习和融入过程，以及该过程对个体和组织结果的影响，又将组织社会化研究分为上述近端结果和一些远端结果变量(工作绩效，工作满意度，组织认同等) (Ashforth et al., 2007)。而且，远端结果变量还衍生到新的领域，比如新员工积极行为、创新行为、以及退缩行为等(Kammeyer-Mueller, Simon, & Rich, 2012)。

综合以上研究论述，可以看出，组织社会化内涵研究经历了一个不断探索和完善的过程。虽然对其本质和研究内容存在不同的观点，但是基本可以达成一致的是组织社会化需要体现新员工进入企业后重新塑造自己的组织角色以及成为团体成员的融入过程。

2.2 关系资源视角组织社会化过程研究

早期组织社会化理论，指出新员工进入新的环境，不确定信息会引起焦虑状态以及工作角色的不明确性，因此，需要通过各种方式收集，学习需要的有价值信息，进而成功社会化。这种视角研究比较多的基于信息资源论。组织主导理论指出组织需要采取组织社会化策略(socialization tactics)，比如，通过正式的指导行为，组织制度社会化策略(集体与个体策略、正式及非正式策略、连续及随机策略、固定及变动策略、陪伴及分离策略，赋予及剥夺策略)，或者培训为新员工提供资源信息条件，帮助其尽快的能够胜任本职工作 (van Maanen & Schein, 1979; Jones, 1986; 陈卫旗, 2009; 胡冬梅, 陈维政, 2013)。基于自我效能，自我规划理论，员工积极社会化策略理论指出个体可以主动通过各种方式(信息寻找和关系建立)来收集需要的信息(技术信息、参照信息、规范信息、反馈信息、社会信息、组织信息以及政治信息。并通过对这些信息的分析与处理来采取相应对策，以加快组织社会化的进程(Morrison, 1993; Ashford & Cummings,1983; Gruman, Saks, & Zweig, 2006)。

基于以前的组织社会化研究过于强调新员工的学习过程，而忽视了人际社会交互在学习过程中的重要性，越来越多的学者指出组织社会化过程更需要体现新员工与组织内部人互动交流，融入组织，以及对组织产生认同的过程。其实，早在 1987 年，Reichers 等就从人际关系视角提出新员工进入组织的初期是与组织内部人(上级与同事)的互动过程，互动的质量频率对社会化结果会产生直接影响，但是并未引起太多的共鸣和实证研究。Allen 等(1999)通过 MBA 学生的样本发现高年级学生对初入学学生的指导行为有利于新学生减少压力，与组织内部人建立满意的人际关系。直到，Korte (2009)通过案例分析描述了大型制造业组织中新员工学习工作相关的任务和组织社会规范的过程。基于社会交换理论的视角，研究数据表明：与组织内部人的关系建立是新员工组织社会化的主要推动力，而相比与组织的遥远性，新员工所在的工作群体单元是社会化的主要情景。此后，更多的学者开始从组织内部人视角，即新员工进入组织后接触的直接上级，所在团队同事以及团队情景等研究新员工社会化的影响因素。例如，从直接上级关系资源支持视角，Jokisaari 等人(Jokisaari & Nurmi, 2009)通过四个阶段的纵向数据设计，内生模型研究发现新员工感知的上级支持在入职的 6~21 月内，有一个急剧的下降过程，并且感知的组织支持下降速度越快，新员工的角色清晰度，工作满意度下降也越多，薪水增加的越慢。Sluss 和 Thompson (2012)研究证实了新员工感知的上级交换完全中介上级的社会化策略与员工职业认同和人岗匹配。Harris, Li, Boswell, Zhang 和 Xie (2014)证实了领导授权行为，积极预测新员工创新行为，对上级的信任起到显著的调节作用。结合上级与同事关系资源视角，基于情感事件理论，Kammeyer-Mueller 等人(2013)纵向追踪了新员工进入组织早期 90 天的过程，发现上级和同事对新员工的支持与贬低行为直接影响到新员工的心情状态，积极社会化行为，进而影响

到社会化结果。Schaubroeck, Peng 和 Hannah (2013)以军队中的新员工进入组织的过程为样本，发现军中的新兵首先是会寻求值得信任的组织内部人建立亲密的人际关系，尤其是对关系认同倾向较高的新员工，他们通过发展与上级和同事的认识信任与情感信任关系，进而产生高的组织认同感以及工作绩效。Liu, Wang, Bamberger, Shi 和 Bacharach (2015)指出团队中有经验的老者和外部客户，这些非正式的角色关系在新员工社会化过程中同样起到非常重要的作用。基于意义构建理论(Sense-making theory)，运用多来源，多层次的纵向数据，研究发现新员工在特定的情景下，为了实现工作绩效，会学习组织有经验老员工乱用酒精的行为，进而导致因工作需要而造成的重度饮酒现象，危害身体健康。Nifadkar 和 Bauer (2016)结合冲突文献研究，基于归属理论，指出新员工与同事之间的关系冲突，会让新员工积极寻求与上级之间的关系互动，以弥补心理归属的缺失感和信息获得的不足，进而作用于信息寻求行为和社会化结果。

2.3　团队层组织社会化研究

随着团队工作模式的流行，团队情景下的新员工组织社会化过程机制所到学者的重视。在社会化内容维度上，Haueter, Macan 和 Winter (2003)通过质化研究提出员工组织社会化需要掌握组织、团队，以及任务层面为三个层面的内容知识。基于团队成员的社会交换视角，Chen 和 Klimoski (2003)调查了 70 个员工，70 个团队的领导以及 120 个团队成员，证实了团队成员对新员工的绩效预期，作用于团队成员与新员工的交互过程，进而积极预测角色绩效。除此之外，学者还从团队任务结构、团队氛围以及团队反思对新员工团队社会化过程进行了研究。例如，Hsiung 和 Hsieh (2003)对 205 名新入职的护士人员研究发现高层度的工作标准化对新员工任务精通，角色清晰，社会融入有正面影响。Chen 和 Tjosvold (2008)通过实验研究发现相比与竞争和独立型团队氛围，合作性目标氛围加强了新员工与团队成员的互动关系，进而有利于社会化结果；而团队内人际导向促进团队合作目标，减少竞争目标，进而有利于组织积极态度和和谐同事关系(Lu & Tjosvold, 2013)。张燕红和廖建桥(2015)也证实了团队领导的真诚氛围促进了新员工的积极社会化策略。

针对以前的社会化研究过于强调个体社会化过程，Rink, Kane, Ellemers 和 van der Vegt (2013)通过对(1960~2012) 5 个时间段团队知识利用，团队如何适应新员工，以及团队反思的实证研究，指出团队反思，团队知识利用与新员工接受有一致性，呼吁学者跨学科综合研究这三个问题。基于团队接受新员工的过程视角，Burke, Kraut 和 Joyce (2010)通过在线 100 个群体的 12000 新员工调查，证实了新员工通过基于群体成员以及成员关系认同的语言与行为，比如，描述与组织成员相似的社会分类，向成员寻求帮助的增加了群体成员对其接受度。Kammeyer-Mueller, Livingston 和 Liao (2011)则发现与同事工作方式的深程度相似性积极预测积极行为与角色清晰度。

2.4　研究发展评述

通过上文献回顾我们可以发现，虽然学术界对新员工组织社会化行为内涵，进入过程从不同的视角进行了一定程度的探讨，但是我们认为以下几个问题值得进一步探索：

第一，拓展新员工关系构建的前因影响变量研究。目前，关系资源论视角的很多研究证实了组织社会化过程新员工与组织内部人人际互动的重要性，组织中上级，同事等内部人对新员工的支持与帮助策略对新员工角色清晰度、组织认同有积极效果。然而，从新员工进入过程视角，探讨新员工是如何与组织内部人构建关系的前因变量研究严重不足。事实上，在社会化过程中，不仅新员工会采取有意义的关系构建过程，团队内部成员对新员工通常会有一个忽视和慢慢接纳的过程(Chen, 2005; Pinto, Marques, Levine, & Abrams, 2010)，他们也会有选择的与新员工进行互动，一些学者也呼吁从团队内部人视角研究他们对新员工组织进入过程的影响(Moreland & Levine, 1982) 。因此，本研究将探讨团队，上级因素对新员工关系构建的影响，进而作用于社会化结果的过程。

第二，结合团队与个体层影响因素的研究。新员工进入组织的初始过程，既是新员工学习新的组织知识，融入组织团队过程；也可能是团队汲取新员工新鲜血液的两者互补和双赢的动态发展过程(黄河，吴培冠, 2012; Rink et al., 2013)。虽然已有学者从新员工社会化所在的团队背景并做了一些实证研究(Chen & Tjosvold, 2008)，但是结

合团队与新员工个体层的实证研究并不多。本研究将探讨团队人际氛围，团队目标导向与社交自我效能在新员工社会化过程中的作用。而且，现有研究很少有结合个体文化价值观差异探讨，在中国情景下，上级权力距离导向可能影响上级与新员工的关系构建，因此，有必要探讨其如何影响新员工社会化结果，进而丰富现有研究成果。

第三，关系构建对社会化结果的黑箱机制研究。早期学者基于信息资源视角，从组织社会化策略，新员工积极行为策略对新员工学习，信息获得过程进行了探讨；近几年学者从社会化的进入过程，关注到内部人际关系资源的重要性。然而，人际关系的构建与信息资源过程并非独立的，例如，一些学者从情感事件理论研究了上级行为对新员工信息寻求行为，进而影响社会化结果的过程(Nifadka et al., 2012)。上级与同事关系构建不仅让新员工更容易融入团队，还可能通过关系构建网络，让新员工获得充足的信息资源，进而积极作用于社会化结果。因此，本研究将探讨社会融入度，信息内容胜任在同事，上级关系构建与社会化结果中的影响机制，进而从理论上整合社会化理论的研究，为实践工作者提供干预的可行方案。

3 研究构想

新员工组织社会化不仅是一个学习获取信息的过程，更是一个外部人到内部人身份认同的转变过程。在以上回顾前人研究的理论基础上，本研究将立足于现阶段团队工作方式的普及，企业重视绩效考核的现实背景，以新员工上级和同事关系构建为核心,采用纵向追踪与横断研究相结合的方法和跨层次分析技术，从关系资源视角探讨团队、上级，员工特征对新员工组织社会化过程中内部关系构建的影响，以及内部关系构建如何进一步作用于社会化结果机制。上述研究构想将分为如下三个部分进行阐述。

3.1 研究一：团队氛围对新员工内部关系构建的影响研究

本研究中“关系构建(relationship building)”是指新员工寻找人际联系和积累可能关系的程度(Baumeister & Leary 1995; Nifadkar & Bauer, 2016)。这里的关系强调的是进入组织初期人际关系构建和认同过程，它是个体期待融入新的组织群体，被他人接纳的关系归属需要，是新员工社会化中获得信息资源的重要渠道。以往的组织社会化研究中，学者肯定了在社会化进入过程中，上级与同事都是重要的社会关系资源(Saks, Uggerslev, & Fassina, 2007; Wanberg & Kammeyer- Mueller, 2000)，本研究中关系构建将采用中国情景下积极社会化策略中的人际关系网络量表，测量题项包括“我愿意多花时间跟上级或同事相处，我尝试与上级或同事建立良好的关系，我尝试与他们积极交流等” (Wang & Kim, 2013)。它与“社会资本”中的关系资本既有联系又有区别(Morrison, 2002; Fang, Duffy, & Shaw, 2011)。区别在于关系资本强调一种固态的关系资源，它嵌入、来自于并浮现在个体关系网络之中的真实或潜在资源的总和，有助于个体开展目的性行动，并为个体带来行为优势，通常以网络结构，网络强度，中心性固态研究等表现出来(Ibarra, 1993)。而本研究中的“关系构建”强调的是最初关系资源的构建过程，它是一个从无到有的动态过程。两者的联系是当完成关系构建后，就具备了一定程度的固态社会资本(Podolny & Baron, 1997)。

新员工社会化更多时候发生在团队情景下，而团队内成员对新员工并非总是乐于与之互动的态度，甚至面对新员工积极求助，关系构建的行为，内部人还会采取负面的言语贬低和打击行为，极大地阻碍了新员工顺利社会化进程(Kammeyer-Mueller et al., 2013)。社会信息处理理论指出环境产生各种社会信息，人们对这些信息所采取的不同处理方式编码，存储及做出解释，将影响其行为和态度(Salancik & Pfeffer, 1978)。长期处在不同团队氛围文化的内部老员工，可能通过对周边信息的认知和理解，学习而形成固定的内部人际关系互动模式，进而影响他们对待新员工的人际互动态度和行为模式，导致新员工与之建立积极关系的难易程度。因此，本研究一将结合团队氛围研究新员工内部人关系构建的前因变量。

(1)团队氛围的直接影响效应。个体嵌入团队中，团队成员的认知，态度以及与他人的行为模式都会受到团队氛围的影响。作为一种组织人力资源管理措施，组织氛围研究受到学者的关注(James & Jones, 1974; Gould-Williams, 2007)。霍桑试验及人际氛围学说认为，个体行为并非单纯出自追求金钱的需要，还有心理、组织与社会方面

的需要。本研究中的团队人际氛围(team interpersonal climate)反映了团队成员之间人际关怀，相互帮扶，鼓励协作，以及支持完成任务绩效活动的整体稳定性感知(van Scotter & Motowidlo, 1996; Bedeian, Armenakis, & Curran, 1981)。团队成员会运用这些认知信息去调整其愿望和行为方式。在促进团队人际氛围内，团队成员彼此之间信任程度较高，关系融洽，整体心里健康、仁慈、善举，组织公民行为都会比较高 (Luthans, Norman, Avolio, & Avey, 2008; 段锦云，田晓明，王先辉，孔瑜, 2011)。因此，新员工在进入组织初期能够得到团队内部成员的无私关爱与帮助，感受到团队温暖，心理产生愉悦和归属感，与他们建立积极人际关系的可能性会更高。其次，促进团队人际氛围，提倡成员合作和帮助的问题解决方式行为，当新员工困惑和寻找帮助时，内部员工认可和知识共享行为更高(Bock, Zmud, Kim, & Lee, 2005; 陈凌涛, 2012)。而这些都无形中增强与新员工与内部员工的互动行为。因此，我们推测团队人际氛围能够正向预测新员工与上级，同事关系的积极构建。

团队目标导向(team goal orientation)反映了“团队整体在结果，解决问题以及内群体合作上是以学习还是绩效倾向为主的互动方式(Bunderson & Sutcliffe, 2003; Gully & Phillips, 2005)”。团队学习目标导向氛围下，团队成员解决问题的方式上，倾向通过获取准确，详细的组织任务信息来发展胜任力，团队成员内的信息搜索，信息处理以及交换水平比较高(Gong,Cheung, Wang, & Huang, 2012)。在新员工进入组织初期，内部成员可能偏向于为新员工的学习提供便利的信息共享与交换行为，所以新员工与团队成员关系构建也更好；相反，团队绩效目标导向氛围过于在乎外界对绩效的评价结果，通常只关注与绩效有关的有限信息，成员之间竞争倾向较强，更容易引起自私自利的欺骗行为(Tasselli, Kilduff, & Menges, 2015)，而之前的研究也发现团队竞争目标导向氛围减弱了新员工与团队成员的人际互动关系(Chen & Tjosvold, 2008)。鉴于此，我们推测团队学习目标导向正向预测上级，同事之间关系构建，团队竞争目标导向负向预测上级，同事之间关系构建。

(2)个体层的调节作用。新员工内部人际关系构建是内部人和新员工双向的交互作用过程，上面论述了团队氛围对团队内部人人际互动方式的影响，但是新员工个体特质也一定程度对其人际关系构建行为有差异性影响，为了更好的弄清楚内部人关系构建的影响因素，本研究也加入了具有明显特征的个体特质。不同与一般自我效能感，社交自我效能感(social self-efficacy)强调“个体对自己参加社交任务，在社会互动中发展、维持人际关系的能力的自信心和信念”，是人们对自己社交能力和表现的一种主观认知，对其在人际交往中的能力和行为表现有着重要的意义(Bandura, Pastorelli, Barbaranelli, & Caprara, 1999; Smith & Betz, 2000)。具体到本研究中，我们推测高社交自我效能的新员工，因其具有较强的人际交往自信，从而增强人际交往的动机，在进入组织初期，更容易积极的向组织内部人(上级与同事)以面对面人际互动的方式寻求信息，这些行为管理策略无疑增强了他们与内部人关系构建能力；相反，低社会自我效能的新员工，自我对社交不自信有抵触情绪，在人际互动中更愿意采取保守的规避策略(Kashdan & Roberts, 2004; Fan, Meng, Gao, Lopez, & Liu, 2010)，因此与组织内部人关系构建质量并不高。基于以上推理，我们将检验新员工社交自我效能在团队氛围与上级，同事关系构建中的调节作用。

3.2 研究二：上级绩效预期对新员工内部关系构建的影响研究

尽管学者一致认为直接上级处在领导职位，具有一定的职权和组织资源，在新员工社会化过程中起到重要的支持作用 (Jokisaari & Nurmi, 2009; Nifadkar et al., 2012)。但是，对于哪些上级因素会影响新员工关系构建，现有的研究显然关注不足。特别是基于中国样本的研究发现员工的积极行为可能导致高传统性上级的反感，他们更倾向于给下属直接下达命令的互动方式(Wang & Kim, 2013)。鉴于上级背负着完成高绩效的指标任务，在新员工进入组织初期，上级有可能对高绩效预期的新员工寄予期望，而这种期望会影响新员工的认知和行为。因此，本研究二将从上级因素视角，基于社会交换和自我实现理论研究上级对新员工的绩效预期如何影响新员工与内部人关系的构建，同时探讨上级权力距离导向，新员工情绪智力的边界效应。

(1)上级绩效预期的直接影响效应。“上级绩效

预期”反应了上级判断和预测新员工实现未来高绩效的可能性(Chen & Klimoski, 2003)。一些研究发现新员工以前的工作经历以及学习经历，甚至自我效能直接影响上级对新员工工作绩效的预测(Bandura,1977; Mathieu, Martineau, & Tannenbaum, 1993)。Blau’s (1964)的社会交换理论指出任何人际关系，其本质上就是交换关系，个体会与他人通过社会人际互动的方式获取彼此需要的资源，并进行互惠式的交换，交换的方式和内容因需要而已。具体到组织社会化情景中，上级为了实现高绩效组织目标，会结合自我的经验预测新员工的未来绩效，那些绩效预期较高的新员工因具有未来较高回报的可能性(Kammeyer-Mueller, 2002)，将会更多吸引直接领导的注意，进而有选择性的为这些新员工分配合适的任务，提供更多员工反馈角色相关的信息，将其带入组织的团队工作过程中等，这些行为过程都直接加强了上下级之间关系互动与构建。其次，根据自我实现预言理论，一个人对另外一个人怀有某种期望值，这种期望值将会(不自觉地)引导着这个人对另外一个人的行为，这一系列的行为将最终导致另外一个人也朝着这个原先的期待值前进，最后这个预言得以实现(Eden, 1990, 1992; Feldman, 1986)。因此，上级对新员工绩效表现出的积极心理预期会强化其对新员工的支持行为，而为了回馈上级的期望和支持行为，新员工会投入更多的努力到现有的工作中，更加主动的参与领导与同事构建关系，以学习和明确组织任务相关的信息，实现领导期望的绩效 (Lam, Huang, & Snape, 2007)。因此，我们推测上级对新员工的绩效预期会正向的影响上下级，同事之间的关系构建。

(2)个体层的调节作用。尽管上级对新员工高绩效预期可能增强他们之间关系构建的可能性，但是我们认为这种关系建构的程度还会受到上级和新员工个体特征的影响，基于中国样本的研究发现高传统性上级更倾向于给下属直接下达命令的互动方式(Wang & Kim, 2013)。权利距离导向体现了个体对待权力分配不平等的反应差异，由于对权力的认知不同，个体对待与他人的互动方式也是存在差异的(Kirkman, Chen, Farh, Chen, & Lowe, 2009)。在新员工社会化过程中，高权力导向的上级认为上下级之间权力应该有较大差异，下级要尊重，服从和信任上级，因此，即使对高绩效的新员工有期望，但是在与其人际互动方式上，仍倾向与保持一定的距离感，进而减弱了新员工关系构建的积极性；相反，低权力距离导向上级认为上下级之间应该较为平等、上级是亲近和可接近的，因此，在对新员工绩效预期的同时，他们还会与之发展平等的亲密关系(Tyler, Lind, & Huo, 2000)。鉴于此，我们推测上级权力距离导向在上级绩效预期与上级关系构建之间起到负向调节作用。

情绪智力(emotional intelligence, 简称 EI)是衡量个体“驾驭自己和他人的情感情绪，区分它们之间的差异，并能使用这些信息指导自己思考和行动的能力”的变量(Salovey & Mayer, 1990; Mayer, Roberts, & Barsade, 2008)。本研究认为高情绪智力新员工具有更强的情绪认知与管理能力，在与他人的人际互动中，他们能够理解上级和同事的行为，更容易得到他人善解人意的称赞关系认同，以及愉悦的交往体验(Sánchez-Álvarez, Extremera, & Fernández-Berrocal, 2016)，对待上级的绩效期待，高情绪智力的新员工更容易理解，从而做出积极的人际回应(Richards & Hackett, 2012)。而低情绪智力新员工在工作和生活中较为特立独行，即使遇到困难和挫折，与他人就没有太多交流，偏向冲突的认知解决问题(Schlaerth, Ensari, & Christian, 2013)，进而不利于人际关系的构建。一些研究也表明高情绪智力的个体更容易与周围的人建立积极的人际网络资本，进而提高工作绩效(Miners, 2008)。因此，我们推测新员工情绪智力在上级绩效预期到上级，同事关系构建中的起到正向调节作用。

3.3 研究三：新员工内部关系构建对社会化结果的影响机制研究

组织社会化研究肯定了上级，同事这些人际关系对新员工社会化结果有积极的正向影响(Bauer et al., 2007)，但是基于关系资源视角，探讨上级，同事关系构建如何同时作用于新员工社会化结果？其中的作用机制是什么，还有待进一步探索。本研究三将基于组织社会化动态调整和远端结果的过程机制，研究内部关系构建到任务绩效，组织认同以及主观幸福感社会化结果的影响以及中间机制。

(1)新员工内部关系构建对社会化结果的影响。根据组织社会化的内涵界定，社会化学者认

为新员工成功转型到新组织中的一个关键任务是获取和理解工作中的职责和目标，新员工需要学习必要技能和规则以顺利完成他们的工作，实现相关的任务绩效。其次，除了必要的组织学习外，作为衡量新员工组织依附与认同关系的变量，组织认同反映了其以组织成员关系定义自我的程度(Ashforth, Harrison, & Corley, 2008)，在很多社会化研究中被涉及。最后，随着生活水平的提高，个体对职业中的非职业化结果的需求也在提高，越来越多的新生代员工更注重工作带来的愉悦心情和成就感，工作中的幸福感也成为一个重要的衡量指标，主观幸福感(subject well-being, SWB)，是指人们对其生活质量所做出的整体性评价，具体由积极情绪、消极情绪和总体生活满意度三个成分来衡量(Diener, Oishi, & Lucas, 2003)。因此，本项目将任务绩效，组织认同以及主观幸福感作为社会化远端结果的变量探讨。

从以上团队以及上级因素引起的关系构建过程分析，可以看出，随着直接领导、同事与新员工积极关系的构建，一方面，新员工会不断的将上级，同事与自我的互动关系归到自我概念中去(Linardatos & Lydon, 2011)，从而形成对他们积极的关系认同感，现有研究也表明新员工对上级的关系认同会通过积极的情感转移，行为转变以及内部动机强化新员工对组织的认同(Sluss & Thompson, 2012)。另一方面，根据社会交换理论，新员工为了回馈上级的关系支持行为，他们内部激励更强，工作嵌入度更高，从而更有可能完成高的任务绩效。以前的研究发现新员工与内部人积极关系构建，越容易产生内部人身份感知(Wang & Kim, 2013)。通过与内部人关系互动，新员工不仅可以更多的了解团队的有关规范，价值观，历史等信息，在情感上也会有一个被团队接受，爱与关怀的归属感，而被团队接受的归属感无疑会增加新员工心理的主观幸福感。事实上，很多的研究发现良好的人际关系构建是个体幸福感的重要来源(Pickett, 2015)。因此，我们推测上级，同事关系构建积极作用于组织认同，任务绩效以及主观幸福感。

(2)社会融入度，信息内容胜任的中介机制。组织社会化是一个动态的调整过程，之前的社会化学者证实了上级和同事是重要的信息来源，因此与他们关系构建可能是从他们那里获得必要，充足的有价值信息(组织相关以及角色相关信息)是新员工完成任务绩效，有效融入组织中的前提条件(Miller & Jablin, 1991; Morrison, 1993)。社会融入度很好的反映了新员工与内部人关系构建的程度，而信息内容胜任(information outcomes adequacy)是指新员工拥有必要的信息去完成分配的任务和工作职责的程度，能够概括信息获得是否充分的特征(Jablin,1984; Rosenfeld, Richman, & May, 2004; Ellis et al., 2015)。然而，迄今为止，特别是在中国情景下，很少有实证研究探讨新员工与上级，同事的关系构建是如何通过这两个调整变量影响最终的社会化结果。

本研究认为与内部人积极的关系构建，一方面可以促进上级和一些同事主动与新员工知识共享的行为 (路琳, 梁学玲, 2009); 另一方面，舒适的内部人际关系构建，使得新员工在面临不确定信息的寻求过程中减少了成本感知(内部人不会谴责他们的信息寻求行为，造成负面无能的印象)，增加信心和安全感(内部人可能会鼓励他们在遇到工作阻碍时候的积极询问行为) (Li, Harris, Boswell, & Xie, 2011)。而这些知识分享和信息寻求行为不仅让新员工与内部人有更多的人际互动，让新员工更好的融入组织团队中，还进一步增加了新员工获得更多有价值信息的可能性。相反，缺失的内部人关系构建，剪断了新员工与内部人信息互动的可能性，降低了新员工对组织的内部人身份感知(Sluss & Ashforth, 2007)，社会融入度也较低，不利于其充分有效信息知识的获得，进而阻碍了新员工完成高质量任务绩效的可能性，同时，由于缺乏与组织相关的胜任信息，缺少对组织的深入了解，组织认同感和归属的主观幸福感程度也会随之降低(Cooper-Thomas, Paterson, Stadler, & Saks, 2014)。因此，基于以上推理，我们推测社会融入度，信息内容胜任在上级，同事构建到新员工社会化结果(任务绩效，组织认同，主观幸福感)之间起到中介作用。

为了检验上述研究模型，本研究拟采用多阶段、多种类研究方法验证相关研究假设。在第一阶段，主要通过文献研究、深度访谈、关键事件等方法梳理现有理论和搜集相关资料，并进行定性分析来初步构建假设和概念模型。第二阶段采用问卷调查和案例研究获得验证新员工社会化结果形成机制所需的数据，主要包括网络问卷和直

接企业现场的调研形式，研究变量多采用现有国内外成熟量表。由于团队与个体层次变量是不同的层次，本研究先将团队层次的变量，比如团队人际氛围，团队目标导向，计算 Rwg 和 ICC 这两类数据汇聚性检验指标(Hitt, Beamish, Jackson, & Mathieu, 2007)，再构建有跨层的调节作用模型，深入探讨其影响机制。

4 小结

4.1 理论构建

员工组织社会化一直是组织行为学经典的研究主题。员工进入组织初期不仅需要学习新的组织规范和技能，更需要与组织内部人构建新的人际关系。积极的关系资源，不仅可以帮助新员工更快的融入组织，还可以减少进入过程中的不确定信息的阻碍，进而顺利完成社会化过程。以往的研究虽然指出关系资源的重要性，但是大多集中在个体层面，而且对关系资源获得的前社会化影响因素，以及如何影响后期社会化结果机制缺少全面深入的探索。本研究以“内部关系构建”为核心，重点构建和检验团队层的团队氛围，上级绩效预期对新员工“内部关系构建” (上级与同事关系构建的简称)的前社会化直接影响；个体层的员工特征以及上级特征在其中的调节效应；新员工内部关系构建通过社会化近端变量(社会融入度，信息内容胜任)，作用于社会化远端结果(组织认同，任务绩效以及主观幸福感)的中间机制。

首先，研究 1 从团队层构建新员工与内部人关系构建的前社会化影响因素，指出新员工与内部人关系构建程度依赖于团队人际氛围和团队目标氛围。基于信息加工理论，进入组织初期，新员工会通过对周围团队信息的获取，感知，加工，理解形成差异化个体积极行为方式，进而导致与内部人关系构建的难易程度(Hinsz, Tindale, & Vollrath, 1997；吴梦，白新文, 2012)。促进团队人际氛围因具备成员之间相互信任，支持和帮助的特征，给新员工展示团队热情，接纳的信号，因而加快了新员工与内部成员的积极良性关系互动，有利于他们之间内部关系的构建(Bakker & Schaufeli, 2008)。相比与绩效目标导向，学习型目标导的团队更注重成员之间的知识分享，解决问题的内部交流频率，新员工会感知和学习这种与内部人主动人际互动的方式，无形中也促进了新员工与他们之间关系构建的水平。除此之外，社交自我效能是一项重要的人际互动指标，高社交自我效能新员工具备较强的社交自信心和信念，更容易促进与内部人积极关系构建(Anderson & Betz, 2001)。因此，本研究检验团队人际氛围，团队目标导向对新员工内部关系构建的积极影响，新员工社交自我效能在以上关系之间的正向调节作用。

其次，研究 2 从团队层上级视角构建上级绩效预期对新员工内部人关系构建影响模型。直属上级是新员工进入组织中最重要的接触和影响者。基于社会交换与自我实现理论，上级对其绩效预期较高的新员工，可能给予更多的关注和主动行为，而新员工为了回应上级的这种重视，也会展示更频繁的关系构建互动学习行为，进而完成组织规定的绩效(Chen & Klimoski, 2003)。然而，上下级之间的关系互动模式一定程度受到文化因素的影响，也并非所有的个体都能很好的感知和诠释上级的这种主动互动心理和方式。高权力距离导向上级更倾向于命令，服从的人际互动方式，因此一定程度减弱了新员工主动关系构建的水平(Kirkman et al., 2009)。相比与低情绪智力者，高情绪智力新员工有更强的认知上级需要和回应的能力，更有利于上下级之间积极关系构建(张辉华, 2014)。因此，我们进一步检验上级绩效预期对新员工内部关系构建的正向影响模型，个体层面变量权力距离导向，情绪智力在其中的调节作用。

最后，研究 3 在前面研究结果上，进一步体现新员工进入组织初期的动态过程机制特征。基于社会交换和相关构念的理论推理，新员工与内部人良性的关系构建，一方面从心理上满足了其融入新组织中的主观需要，另一方面也便利了其工作需要有价值信息的更多客观渠道。信息内容胜任度更高(Nifadkar & Bauer, 2016)，接下来的组织认同感，任务绩效以及主观幸福感程度也随之增强。因此，这部分研究深入揭示了内部关系构建到新员工社会化结果的黑箱机制，有利于从整体的视角来理解新员工组织社会化过程。总之，三个研究彼此独立但又关系密切，整合在一起诠释了新员工内部关系构建的前因和到社会化结果的过程影响机制，完善了团队层关系资源视角新员工组织社会化理论研究。本研究构建出如图 1 所示的理论框架。

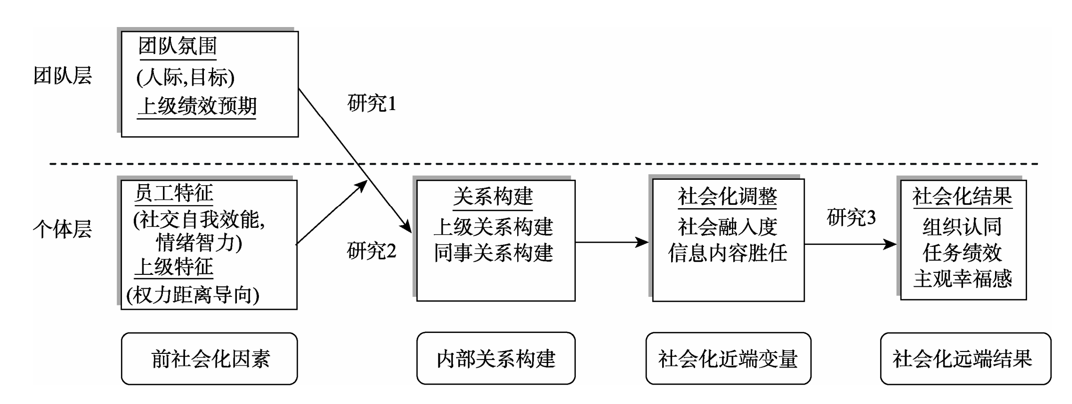


图 1　本研究的理论模型

4.2　创新之处

第一，将内部关系构建作为员工组织社会化理论的核心，运用多个理论分析论证。社会化过程是新员工进入组织的初期过程，类似于飞机的起飞和落地，其顺利与否直接影响后期新员工对企业的心理认同和身份转变过程(Bauer et al., 2007)。不同与以往研究，过于焦距组织社会化的信息学习过程，本研究从关系资源视角强调关系构建的重要性，运用信息加工，社会交换，自我实现预言多个理论构建新员工与内部人关系构建的前因影响变量，同时又论述内部关系构建通过信息获得，社会融入度动态的过程作用于社会化结果。因此，本研究较完整的构建和整合了关系构建在新员工组织社会化中的理论模型。

第二，团队和个体交互层面社会化因素的影响。员工组织社会化研究更多的时候是发生在团队情景下，本研究突破以往大部分集中在个体层新员工组织社会化的局限性，从团队层次视角探讨对新员工组织社会化过程中关系构建的影响。研究团队人际氛围，目标导向，上级绩效预期对新员工内部人关系构建的影响，同时考虑新的个体层变量社交自我效能，情绪智力，权力距离导向在其中的调节作用，不仅弥补了现有理论研究的不足，还可以给企业管理者提供一些实践启示，从“团队”到“个体”结合的思维寻找有效促进新生代员工社会化的因素。

第三，充分结合中国现实情境，考虑了中国本土文化特征变量的影响。员工组织社会化较多实证研究是在西方样本情景下，结合中国现实情境和样本的研究不多。随着经济转型，具有多元价值观取向的新生代员工组织社会化呈现出新的时代特征。本研究基于平台文化对新员工的影响，将团队人际氛围，上级绩效考核这些颇具时代，权力距离导向具有中国文化特征的变量构建理论模型进行研究，具有更强的现实指导意义。

参考文献

陈卫旗. (2009). 组织与个体的社会化策略对人-组织价值匹配的影响. *管理世界*, (3), 99–110.

陈凌涛. (2012). 团队氛围与团队成员知识共享行为及绩效的关系研究. *经济与管理评论*, (5), 85–91.

段锦云，田晓明，王先辉，孔瑜. (2011). 支持性组织氛围对员工建言行为的影响机制及理论基础. *心理学进展*, *1*(1), 13–18.

黄河，吴培冠. (2012). 团队成员交换、社会因素策略与新员工社会化. *管理科学*, *25*(1), 45–54.

胡冬梅，陈维政. (2013). 谁对组织社会化的贡献更大—组织社会化作用的优势分析. *科学学与科学技术管理*, 34(5), 172–180.

李超平，苏琴，宋照礼. (2014). 互动视角的组织社会化动态跟踪研究. *心理科学进展*, *22*(3), 409–417.

李从容，张生太. (2011). 信息寻找行为对组织社会化影响研究—基于知识型新员工观点. *科研管理*, *32*(4), 106–112.

李燕萍，侯烜方. (2012). 新生代员工工作价值观结构及其对工作行为的影响机理. *经济管理*, *34*(5), 77–86.

路琳，梁学玲. (2009). 知识共享在人际互动与创新之间的中介作用研究. *南开管理评论*, *12*(1), 118–123.

孙健敏，王碧英. (2009). 国有企业新员工组织社会化内容的维度研究. *心理学探新*, *29*(1), 93–96.

王雁飞，朱瑜. (2012). 组织社会化与员工行为绩效—基于个人—组织匹配视角的纵向实证研究. *管理世界*, (5), 109–124.

吴梦，白新文. (2012). 动机性信息加工理论及其在工业与组织心理学中的应用. *心理科学进展*, *20*(11), 1889–1898.

严鸣, 涂红伟, 李骥. (2011). 认同理论视角下新员工组织社会化的定义及结构维度. *心理科学进展, 19*(5), 624–632.

姚琦, 乐国安. (2008). 组织社会化研究的整合: 交互作用视角. *心理科学进展, 16*(4), 590–597.

张燕红, 廖建桥. (2015). 团队真实型领导、新员工反馈寻求行为与社会化结果. *管理科学, 28*(2), 126–136.

张辉华. (2014). 个体情绪智力与任务绩效: 社会网络的视角. *心理学报, 46*(11), 1691–1703.

赵国祥, 王明辉, 凌文辁. (2007). 企业员工组织社会化内容的结构维度. *心理学报, 39*(6), 1102–1110.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal, 33*(4), 847–858.

Allen, T. D., McManus, S. E., & Russell, J. E. A. (1999). Newcomer socialization and stress: Formal peer relationships as a source of support. *Journal of Vocational Behavior, 54*(3), 453–470.

Anderson, S. L., & Betz, N. E. (2001). Sources of social self-efficacy expectations: Their measurement and relation to career development. *Journal of Vocational Behavior, 58*(1), 98–117.

Ashford, S. J., & Cummings, L. L. (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance, 32*(3), 370–398.

Ashford, S. J. (1986). Feedback-seeking in individual adaptation: A resource perspective. *Academy of Management Journal, 29*(3), 465–487.

Ashford, S. J., & Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology, 81*(2), 199–214.

Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Saks, A. M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior, 70*(3), 447–462.

Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management, 34*(3), 325–374.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review, 84*(2), 191–215.

Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin, 117*(3), 497–529.

Bandura, A., Pastorelli, C., Barbaranelli, C., & Caprara, G. V. (1999). Self-efficacy pathways to childhood depression. *Journal of Personality and Social Psychology, 76*(2), 258–269.

Bauer, T. N., & Trujillo, D. M. (2000). Temp-to-permanent employees: A longitudinal study of stress and selection success. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*(3), 337–346.

Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology, 92*(3), 707–721.

Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior, 29*(2), 147–154.

Bedeian, A. G., Armenakis, A. A., & Curran, S. M. (1981). The relationship between role stress and job-related, interpersonal, and organizational climate factors. *The Journal of Social Psychology, 113*(2), 247–260.

Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., & Lee, J. N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological factors, and organizational climate. *MIS Quarterly, 29*(1), 87–111.

Blau, P. M. (1964). *Power and exchange in social life* (pp. 352). New York: John Wiley & Sons.

Bunderson, J. S., & Sutcliffe, K. M. (2003). Management team learning orientation and business unit performance. *Journal of Applied Psychology, 88*(3), 552–560.

Burke, M., Kraut, R., & Joyce, E. (2010). Membership claims and requests: Conversation-level newcomer socialization strategies in online groups. *Small Group Research, 41*(1), *4–40.*

Cable, D. M., Gino, F., & Staats, B. R. (2013). Breaking them in or eliciting their best? Reframing socialization around newcomers'Authentic self-expression. *Administrative Science Quarterly, 58*(1), 1–36.

Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequence. *Journal of Applied Psychology, 79*(5), 730–743.

Chen, G. (2005). Newcomer adaptation in teams: Multilevel antecedents and outcomes. *Academy of Management Journal, 48*(1), 101–116.

Chen, G., & Klimoski, R. J. (2003). The impact of expectations on newcomer performance in teams as mediated by work characteristics, social exchanges, and empowerment. *Academy of Management Journal, 46*(5), 591–607.

Chen, G., & Tjosvold, D. (2008). Organizational values and procedures as antecedents for goal interdependence and

collaborative effectiveness. *Asia Pacific Journal of Management, 25*(1), 93–112.

Cooper-Thomas, H. D., Paterson, N. L., Stadler, M. J., & Saks, A. M. (2014). The relative importance of proactive behaviors and outcomes for predicting newcomer learning, well-being, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior, 84*(3), 318–331.

Diener, E., Oishi, S., & Lucas, R. E. (2003). Personality, culture, and subjective well-being: Emotional and cognitive evaluations of life. *Annual Review of Psychology, 54*(1), 403–425.

Eden, D. (1990). *Pygmalion in management: Productivity as a self-fulfilling prophecy*. Lexington, MA: Lexington Books.

Eden, D. (1992). Leadership and expectations: Pygmalion effects and other self-fulfilling prophecies in organizations. *Leadership Quarterly, 3*(4), 271–305.

Ellis, A. M., Bauer, T. N., Mansfield, L. R., Erdogan, B., & Truxillo, D. M. (2015). Navigating uncharted waters: Newcomer socialization through the lens of stress theory. *Journal of Management, 41*(1), 203–235.

Fan, J. Y., Meng, H., Gao, X. P., Lopez, F. J., & Liu, C. (2010). Validation of a U. S. adult social self-efficacy inventory in Chinese populations 1Ψ7. *The Counseling Psychology, 38*(4), 473–496.

Fang, R. L., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2011). The organizational socialization process: Review and development of a social capital model. *Journal of Management, 37*(1), 127–152.

Feldman, J. M. (1986). A note on the statistical correction of halo error. *Journal of Applied Psychology, 71*(1), 173–176.

Fisher, C. D. (1985). Social support and adjustment to work: A longitudinal study. *Journal of Management, 11*(3), 39–53.

Firth, B., Chen, G., Kirkman, B., & Kim, K. (2014). Newcomers abroad: Expatriate adaptation during early phases of international assignments. *Academy of Management Journal, 57*(1), 280–300.

Gould-Williams, J. (2007). HR practices, organizational climate and employee outcomes: evaluating social exchange relationships in local government. *The International Journal of Human Resource Management, 18*(9), 1627–1647.

Gruman, J. A., Saks, A. M., & Zweig, D. I. (2006). Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study. *Journal of Vocational Behavior, 69*(1), 90–104.

Gully, S. M., & Phillips, J. M. (2005). A multilevel application of learning and performance orientations to individual, group, and organizational outcomes. In J. J. Martocchio (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (vol. 24, pp.1–51). Greenwich, CT: Emerald Group Publishing Limited.

Gong, Y. P., Cheung, S. Y., Wang, M., & Huang, J. C. (2012). Unfolding the proactive process for creativity: Integration of the employee proactivity, information exchange, and psychological safety perspectives. *Journal of Management, 38*(5), 1611–1633.

Haueter, J. A., Macan, T. H., & Winter, J. (2003). Measurement of newcomer socialization: Construct validation of a multidimensional scale. *Journal of Vocational Behavior, 63*(1), 20–39.

Harris, T. B., Li, N., Boswell, W. R., Zhang, X. A., & Xie, Z. T. (2014). Getting what's new from newcomers: Empowering leadership, creativity, and adjustment in the socialization context. *Personnel Psychology, 67*(3), 567–604.

Hinsz, V. B., Tindale, R. S., & Vollrath, D. A. (1997). The emerging conceptualization of groups as information processors. *Psychological Bulletin, 121*, 43–64.

Hitt, M. A., Beamish, P. W., Jackson, S. E., & Mathieu, J. E. (2007). Building theoretical and empirical bridges across levels: Multilevel research in management. *Academy of Management Journal, 50*(6), 1385–1399.

Hsiung, T. L., & Hsieh, A. T. (2003). Newcomer socialization: The role of job standardization. *Public Personnel Management, 32*(4), 579–589.

Ibarra, H. (1993). Network centrality, power, and innovation involvement: Determinants of technical and administrative roles. *Academy of Management Journal, 36*(3), 47l–501.

Jablin, F. M. (1984). Assimilating new members into organizations. *Annals of the International Communication Association, 8*(1), 594–627.

James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin, 81*(12), 1096–1112.

Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal, 29*(2), 262–279.

Jokisaari, M., & Nurmi, J. E. (2009). Change in newcomers' supervisor support and socialization outcomes after organizational entry. *Academy of Management Journal, 52*(3), 527–544.

Kammeyer-Mueller, J. D. (2002). *The well-adjusted organizational newcomer: The roles of pre-entry knowledge, proactive personality, and socialization* (Unpublished doctoral dissertation). University of Minnesota.

Kammeyer-Mueller, J. D., & Wanberg, C. R. (2003). Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 779–794.

Kashdan, T. B., & Roberts, J. E. (2004). Social anxiety's impact on affect, curiosity, and social self-efficacy during a high self-focus social threat situation. *Cognitive Therapy and Research, 28*(1), 119–141.

Kammeyer-Mueller, J. D., Livingston, B. A., & Liao, H. (2011). Perceived similarity, proactive adjustment, and organizational socialization. *Journal of Vocational Behavior, 78*(2), 225–236.

Kammeyer-Mueller, J. D., Simon, L. S., & Rich, B. L. (2012). The psychic cost of doing wrong: Ethical conflict, divestiture socialization, and emotional exhaustion. *Journal of management, 38*(3), 784–808.

Kammeyer-Mueller, J., Wanberg, C., Rubenstein, A., & Song, Z. L. (2013). Support, undermining, and newcomer socialization: Fitting in during the first 90 days. *Academy of Management Journal, 56*(4), 1104–1124.

Kim, T. Y., Cable, D. M., & Kim, S. P. (2005). Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit. *Journal of Applied Psychology, 90*(2), 232–241.

Kirkman, B. L., Chen, G., Farh, J., Chen, Z. X., & Lowe, K. B. (2009). Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural examination. *Academy of Management Journal, 52*(4), 744−764.

Korte, R. F. (2009). How newcomers learn the social norms of an organization: A case study of the socialization of newly hired engineers. *Human Resource Development Quarterly, 20*(3), 285–306.

Lam, W., Huang, X. U., & Snape, E. (2007). Feedback-seeking behavior and leader-member exchange: Do supervisor-attributed motives matter? *Academy of Management Journal, 50*(2), 348–363.

Linardatos, L., & Lydon, J. E. (2011). Relationship-specific identification and spontaneous relationship maintenance processes. *Journal of Personality and Social Psychology, 101*(4), 737–753.

Li, N., Harris, T. B., Boswell, W. R., & Xie, Z. (2011). The role of organizational insiders' developmental feedback and proactive personality on newcomers' performance: An interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology, 96*(6), 1317–1327.

Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly, 25*, 226–251.

Lu, S. C., & Tjosvold, D. (2013). Socialization tactics: Antecedents for goal interdependence and newcomer adjustment and retention. *Journal of Vocational Behavior, 83*(3), 245–254.

Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior, 29*(2), 219–238.

Mathieu, J. E., Martineau, J. W., & Tannenbaum, S. I. (1993). Individual and situational influences on the development of self-efficacy: Implications for training effectiveness. *Personnel Psychology, 46*, 125–147.

Mayer, J. D., Roberts, R. D., & Barsade, S. G. (2008). Human abilities: Emotional intelligence. *Annual Review of Psychology, 59*, 507–536.

Miners, C. T. H. (2008). *It is who you know and what you know: An examination of the relations among emotional intelligence, social network centrality, and performance* (Unpublished doctoral dissertation). University of Toronto.

Miller, V. D., & Jablin, F. M. (1991). Information seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the process. *Academy of Management Review, 16*(1), 92–120.

Moreland, R. L., & Levine, J. L. (1982). Socialization in small groups: Temporal changes in individual-group relations. *Advances in Experimental Social Psychology, 15*, 137–192.

Morrison, E. W. (1993). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of Applied Psychology, 78*(2), 173–183.

Morrison, E. W. (2002). Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization. *Academy of Management Journal, 45*(6), 1149–1160.

Nifadkar, S. S., Tsui, A. S., & Ashforth, B. E. (2012). The way you make me feel and behave: Supervisor-triggered newcomer affect and approach–avoidance behavior. *Academy of Management Journal, 55*(5), 1146–1168.

Nifadkar, S. S., & Bauer, T. N. (2016). Breach of belongingness: Newcomer relationship conflict, information, and task-related outcomes during organizational socialization. *The Journal of Applied Psychology, 101*(1), 1–13.

Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. J. (1993). The role of mentoring in the information gathering processes of newcomers during early organizational socialization. *Journal of Vocational Behavior, 42*(2), 170–183.

Podolny, J. M., & Baron, J. N. (1997). Resources and relationships: Social networks and mobility in the workplace. *American Sociological Review*, 62, 673–693.

Pinto, I. R., Marques, J. M., Levine, J. M., & Abrams, D. (2010). Membership status and subjective group dynamics: Who triggers the black sheep effect? *Journal of Personality and Social Psychology, 99*(1), 107–119.

Pickett, C. S. C. (2015). Relational capacity, personal well-being, & ministry performance: Consequences of the evolved social brain. Fuller Theological Seminary, School

of Psychology.

Reichers, A. E. (1987). An interactionist perspective on newcomer socialization rates. *The Academy of Management Review, 12*(2), 278–287.

Richards, D. A., & Hackett, R. D. (2012). Attachment and emotion regulation: Compensatory interactions and leader–member exchange. *The Leadership Quarterly, 23*(4), 686–701.

Rink, F., Kane, A. A., Ellemers, N., & van der Vegt, G. (2013). Team receptivity to newcomers: Five decades of evidence and future research themes. *Academy of Management Annals, 7*(1), 247–293.

Rosenfeld, L. B., Richman, J. M., & May, S. K. (2004). Information adequacy, job satisfaction and organizational culture in a dispersed-network organization. *Journal of Applied Communication Research*, *32*(1), 28–54.

Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly, 23*(2), 224–253.

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality, 9*(3), 185–211.

Saks, A. M., Uggerslev, K. L., & Fassina, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior, 70*(3), 413–446.

Sánchez-Álvarez, N., Extremera, N., & Fernández-Berrocal, P. (2016). The relation between emotional intelligence and subjective well-being: A meta-analytic investigation. *The Journal of Positive Psychology, 11*(3), 276–285.

Schlaerth, A., Ensari, N., & Christian, J. (2013). A meta-analytical review of the relationship between emotional intelligence and leaders' constructive conflict management. *Group Processes Intergroup Relations, 16*(1), 126–136.

Schaubroeck, J. M., Peng, A. C., & Hannah, S. T. (2013). Developing trust with peers and leaders: impacts on organizational identification and performance during entry. *Academy of Management Journal, 56*(4), 1148–1168.

Sluss, D. M., & Ashforth, B. E. (2007). Relational identity and identification: Defining ourselves through work relationships. *Academy of Management Review, 32*(1), 9–32.

Sluss, D. M., & Thompson, B. S. (2012). Socializing the newcomer: The mediating role of leader–member exchange. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 119*(1), 114–125.

Sluss, D. M., Ployhart, R. E., Cobb, M. G., & Ashforth, B. E. (2012). Generalizing newcomers' relational and organizational identifications: Processes and prototypically. *Academy of Management Journal, 55*(4), 949–975.

Smith, H. M., & Betz, N. E. (2000). Development and validation of a scale of perceived social self-efficacy. *Journal of Career Assessment, 8*(3), 283–301.

Liu, S. Q., Wang, M., Bamberger, P., Shi, J. Q., & Bacharach, S. B. (2015). The dark side of socialization: a longitudinal investigation of newcomer alcohol use. *Academy of Management Journal, 58*(2), 334–355.

Tasselli, S., Kilduff, M., & Menges, J. I. (2015). The microfoundations of organizational social networks: A review and an agenda for future research. *Journal of Management, 41*(5), 1361–1387.

Tekleab, A. G., Orvis, K. A., & Taylor, M. S. (2013). Deleterious consequences of change in newcomers' employer-based psychological contract obligations. *Journal of Business and Psychology,28*(3), 361–374.

Tyler, T. R., Lind, E. A., & Huo, Y. J. (2000). Cultural values and authority relations: The psychology of conflict resolution across cultures. *Psychology, Public Policy, and Law, 6*(4), 1138–1163

van Maanen, J., & Schein, E. H. (1977). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior, 11*, 209–259.

van Scotter, J. R., Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology, 81*(5), 530–531.

Wanberg, C. R., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2000). Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process. *Journal of Applied Psychology, 85*(3), 373–385.

Wang, J., & Kim, T. Y. (2013). Proactive socialization behavior in China: The mediating role of perceived insider status and the moderating role of supervisors' traditionality. *Journal of Organizational Behavior, 34*(3), 389–406.

The mechanism of newcomer organizational socialization process from perspective of relationship resource

ZHANG Yanhong; LI Yongzhou; ZHOU Yong; ZOU Qiong

(*School of HengDa Management, Wuhan University of Science and Technology;*

Center of Service Science and Engineering, Wuhan University of Science and Technology, Wuhan 430081, *China*)

Abstract: With the quickening flow of the labor market, more and more newcomers are experiencing the social adjustment process when they entry into the workplace. In order to make the transition from the organizational outsiders to the insiders successfully and be accepted by the member of organization to achieve high-quality performance, they usually need to have positive relationships with insiders. Based on relationship resource perspective, this project will study the antecedent variables of the construction of insider relationship (ex: superiors, and colleagues relationship), and how this relationship influences newcomers distal socialization outcomes through proximal variables. First, this study tries to explore the influences of team climate (team interpersonal climate, and team goal orientation) on the construction of newcomer relationship; focusing on the moderating effect of newcomers' social self-efficacy. Second, to explore the impact of supervisor performance expectations on the construction of newcomer relationship; focusing on moderating effect of power distance orientation and newcomers’ emotional intelligence. Finally, this study will analyze the mediating effect of social integration and information outcomes adequacy in the relationship between the construction of relationship and socialization outcomes (organizational identification, task performance, and subjective well-being). This research can not only improve newcomer socialization theory but also provide practical strategies and methods for enterprises to intervene newcomers' socialization process.

Key words: relationship resource; newcomers; organizational socialization